



# Suan Sunandha Rajabhat University

## การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ผศ.ดร.นันทวัช นุনারถ



# การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

---

ผศ.ดร.นันทวัช นุนารถ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# บริบทการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา



## การแข่งขัน

เน้นความโดดเด่นด้าน  
คุณภาพการศึกษาเพื่อ  
ดึงดูดผู้เรียน



## จำนวนนักเรียน

อัตราการเกิดลดลง  
ส่งผลกระทบต่อ  
จำนวนนักเรียนใน  
โรงเรียน



## เทคโนโลยี




Digital  
Transformation  
เปลี่ยนโฉมการเรียน  
การสอน



## ความคาดหวัง

สังคมต้องการผู้เรียนที่  
มีทักษะศตวรรษที่ 21

# ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

-  เป็นเข็มทิศองค์กร: กำหนดทิศทางที่ชัดเจนไม่ให้หลงทาง
-  เชื่อมโยงนโยบาย: แปลงนโยบายชาติสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน
-  การประกันคุณภาพ: รองรับการประเมินและพัฒนามาตรฐาน



# ความหมายของ "กลยุทธ์" (Strategy)

"แนวทางหลักในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาว  
ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่"

## แนวคิดจากนักวิชาการระดับโลก



**Peter Drucker**

การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้  
เกิดประสิทธิผลสูงสุด



**Michael E. Porter**

การสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบเชิง  
แข่งขันที่ยั่งยืน




# นิยามสำหรับสถานศึกษา



## กระบวนการกำหนดอนาคต

คือกระบวนการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

# ลักษณะสำคัญของแผนกลยุทธ์

-  **ระยะยาว:** มองภาพรวม 3-5 ปีข้างหน้า
-  **สอดคล้อง:** เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ
-  **วัดผลได้:** มีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

## เปรียบเทียบประเภทของแผน

ประเภทแผน	ระยะเวลา	จุดเน้นหลัก
แผนกลยุทธ์	3-5 ปี	ทิศทางและเป้าหมายหลัก
แผนปฏิบัติการ	1 ปี	กิจกรรมและโครงการรายปี
แผนพัฒนาคุณภาพ	ต่อเนื่อง	มาตรฐานการประกันคุณภาพ

# ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

1

วิเคราะห์ **SWOT**

ดูจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ  
อุปสรรค

2

กำหนดทิศทาง

เขียน Vision และ Mission

3

เป้าประสงค์

กำหนด Strategic Goals ที่  
ต้องการ

4

แผนปฏิบัติ

สร้าง Action Plan สู่การ  
ทำงานจริง

## บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา



**ผู้นำวิสัยทัศน์**

มองเห็นอนาคตและทิศทางที่  
ควรจะเป็น



**นักวิเคราะห์**

ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่าง  
รอบคอบ



**ผู้สร้างการมีส่วนร่วม**

ดึงศักยภาพครูและชุมชนมาร่วม  
ขับเคลื่อน

การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่ "เอกสาร"  
แต่คือ "กระบวนการกำหนดอนาคตองค์กร"

# ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision)



**"ภาพอนาคตที่องค์กร  
ต้องการไปให้ถึงในระยะยาว"**

เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ทุกคนในโรงเรียนเดินไปในทิศทางเดียวกัน

# คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี



## ชัดเจน

ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ  
ตรงกัน



## ท้าทาย

กระตุ้นให้เกิดการ  
พัฒนา



## สร้างแรงบันดาลใจ

ทำให้อยากตื่นขึ้นมา  
ทำงานทุกวัน



## จดจำง่าย

สั้น กระชับ และได้  
ใจความ

# หลักการกำหนดวิสัยทัศน์



วิเคราะห์บริบท: ดูพื้นฐานความจริงของโรงเรียน



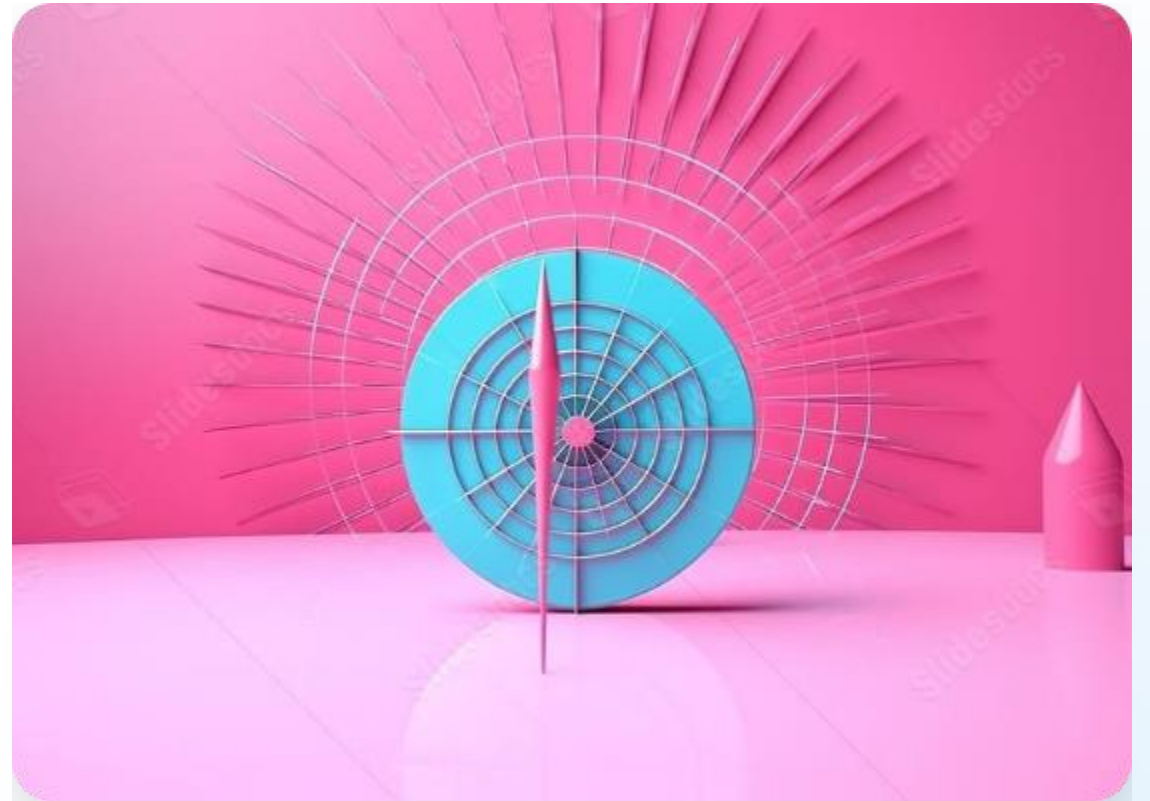
รับฟังความคิดเห็น: ฟังเสียงจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน



สอดคล้อง: ไม่ขัดต่อนโยบายการศึกษาในระดับที่สูงกว่า

## ตัวอย่างวิสัยทัศน์สถานศึกษา

“เป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำ  
ด้านเทคโนโลยีและ  
คุณธรรม”



# การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ



## การประชุม

อธิบายแนวคิดให้ครูทุกคน  
รับทราบและยอมรับ



## การประชาสัมพันธ์

ติดประกาศและลงเว็บไซต์  
โรงเรียนให้เป็นที่ประจักษ์



## การบรรจุในแผน

ทำให้ทุกโครงการตอบสนองต่อ  
วิสัยทัศน์นี้

# วิสัยทัศน์กับภาวะผู้นำ



ผู้นำต้อง "เป็นแบบอย่าง" ของวิสัยทัศน์

หากวิสัยทัศน์เน้นเทคโนโลยี ผู้นำต้องเริ่มใช้เทคโนโลยีในการบริหารเป็นคนแรก

# WORKSHOP

---

ให้นักศึกษาออกแบบวิสัยทัศน์โรงเรียนตัวอย่าง  
โดยใช้โครงสร้างที่เรียนมา

วิสัยทัศน์คือ "ภาพอนาคตร่วมกัน"

# องค์ประกอบของพันธกิจ (Mission)

"เหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร"



**กลุ่มเป้าหมาย**

เราทำเพื่อใคร? (นักเรียน, ชุมชน)



**บริการหลัก**

เราทำอะไร? (จัดการเรียนการสอน)



**คุณค่าที่ส่งมอบ**

เราให้อะไรเป็นพิเศษ? (คุณภาพ,  
คุณธรรม)

## Vision vs Mission




**Vision**

"อนาคต" ภาพที่ฝันไว้

**Mission**

"ปัจจุบัน" หน้าที่และงานหลัก

## หลักการเขียนพันธกิจ

-  **ชัดเจน:** ระบุภารกิจหลักที่ต้องทำจริง
-  **สะท้อนบทบาท:** แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีไว้เพื่ออะไร
-  **ไม่ซ้ำซ้อน:** ต้องแตกต่างและเป็นคนละส่วนกับวิสัยทัศน์

## ตัวอย่างพันธกิจสถานศึกษา



จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตาม  
มาตรฐานสากล

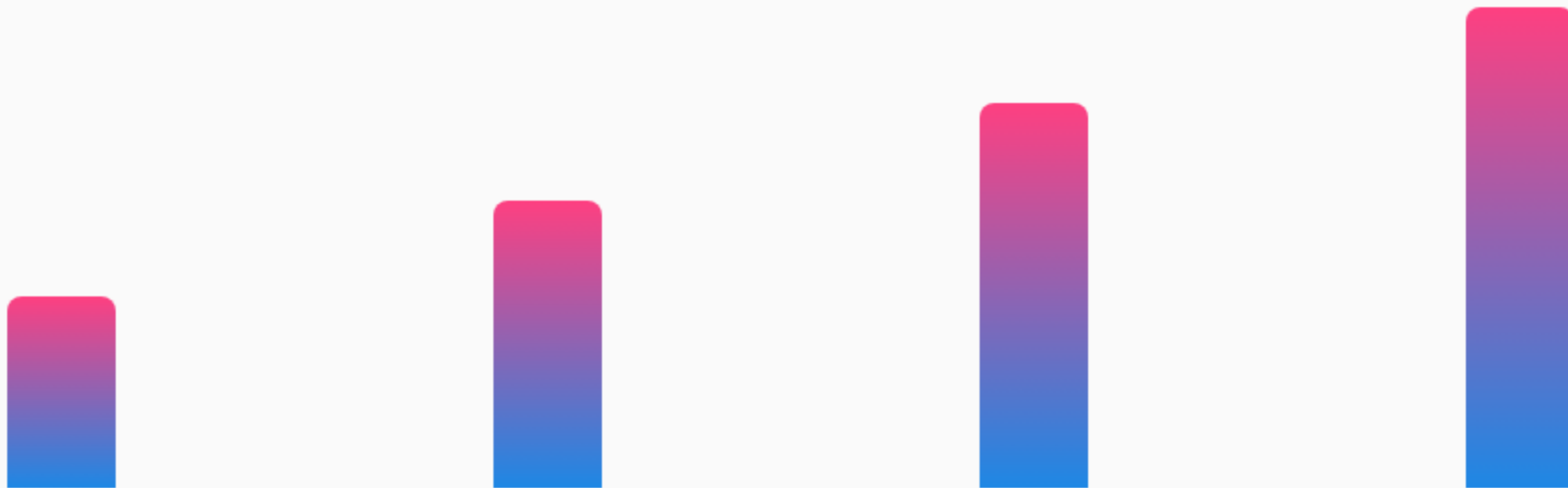


พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะรอบด้าน  
และเต็มตามศักยภาพ



ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ  
ความเป็นไทย

# การเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ



Mission → Goals → Strategies

# การมีส่วนร่วมในพันธกิจ



พันธกิจที่ "ศักดิ์สิทธิ์" คือพันธกิจที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด

คณะครูและบุคลากร

คณะกรรมการสถานศึกษา

ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการเขียน

- ❗ เขียนกว้างเกินไปจนไม่รู้ว่าจะตกลงโรงเรียนจะทำอะไรแน่
- ❗ ไม่สะท้อนบริบทจริงของพื้นที่หรือนักเรียน
- ❗ เขียนแล้วเก็บใส่ลิ้นชัก ไม่เคยนำมาพูดถึงในการทำงาน

"พันธกิจคือ 'คำมั่นสัญญา' ขององค์กรที่มีต่อสังคมและผู้เรียน"

# ค่านิยมองค์กร (Core Values)

"หลักคิดหรือความเชื่อที่กำหนดพฤติกรรม"

กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

เป็นแนวทางการตัดสินใจในยามวิกฤต

สร้างอัตลักษณ์ของบุคลากร

## ตัวอย่างค่านิยมสถานศึกษา



ซื่อสัตย์

โปร่งใส ตรวจสอบได้



มุ่งมั่นพัฒนา

ไม่หยุดเรียนรู้



ทำงานเป็นทีม

ร่วมแรงร่วมใจ



ใส่ใจผู้เรียน

ยึดนักเรียนเป็น  
ศูนย์กลาง

## หลักการกำหนดค่านิยม

- B** ไม่เกิน 3-5 ข้อ: เพื่อให้จำได้และปฏิบัติได้จริง
- A** เข้าใจง่าย: ใช้คำที่ทรงพลังและสื่อสารชัดเจน
- C** นำไปปฏิบัติได้: ต้องแปลงเป็นพฤติกรรมที่วัดผลได้

## การปลูกฝังค่านิยมสู่พฤติกรรม

1

กิจกรรม

สอดแทรกในงานโรงเรียน

2

ผู้นำ

ผู้บริหารทำเป็นตัวอย่าง

3

ประเมินผล

ให้รางวัลคนที่มีค่านิยมดี

# Values to Culture

"ค่านิยมที่ทำซ้ำๆ จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร"

## CASE STUDY

---




วิเคราะห์ค่านิยมของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในระดับสากล

# ค่านิยมคือ "รากฐานพฤติกรรมองค์กร"

## การเชื่อมโยงทั้งหมด (The Connection)

Vision + Mission + Core Values = Strategic Goals

### ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหาร

-  ต้องมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
-  สร้างการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ไม่ใช่การสั่งการด้านเดียว
-  ทบทวนแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อโลกที่เปลี่ยนไป

# Q&A

คำถามและข้ออภิปราย

"หากวิสัยทัศน์ไม่สอดคล้องกับบริบท จะส่งผลอย่างไรต่อขวัญและกำลังใจครู?"

---

ขอขอบคุณทุกท่านสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน  
ผศ.ดร.นันทวัช นุนารถ